

## ارتباط موثر

فهرست موضوعات:

ارتباط موثر

خود آگاهی

قضاوت

کنترل هیجانات منفی

زبان بدن

جرات مندی

نه گفتن

مذاکره

حل اختلاف

مهارت‌های زندگی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی و گروهی است که افراد را برای زیستن در این هزاره توانمند می‌سازد. همزمان با یادگیری، تسلط و استقرار در این مهارت‌ها فرد علاوه بر رسیدن به آرامش و تعادل در زندگی فردی و اجتماعی‌ای نقش در زندگی خود می‌پردازد و با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مناسب به نیازهای فردی و اجتماعی زندگی انسان امروز، الگوی متفاوتی از زندگی یک انسان آگاه، آزاد، مسئولیت‌پذیر و تجربه‌گرا را به نمایش می‌گذارد.

در میان مهارت‌های زندگی مهارت برقراری ارتباط موثر یکی از ابتدایی‌ترین پایه‌های یک زندگی اجتماعی سالم، کم‌تنش و موفق است. برای تسلط بر ارتباط موثر لازم است فرد درگیر تجاربی خاص شده و ضمن تغییر در دانش و نگرش، تصمیم به تغییراتی در عملکرد خود بگیرد.

لذا جزوه حاضر فقط به عنوان خلاصه‌ای از مطالب ارائه شده در کارگاه‌های ارتباط موثر برای یادآوری‌های بعدی تهیه شده و به هیچ وجه یک متن آموزشی کامل نیست.

در ابتدا ارتباط موثر و مباحث مرتبط با آن مطرح می‌شود. در پی آن مهارت خود آگاهی به عنوان یکی از مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط موثر مورد بررسی قرار می‌گیرد و مبحث قضاوت نیز به عنوان یکی از پایه‌های این دو مهارت مطرح می‌شود. در ادامه زبان بدن، و مهارت نه گفتن و جرات مندی نیز بررسی می‌شوند. در انتها مهارت حل اختلاف و کار در گروه نیز به عنوان تکمیل کننده بحث ارتباطات در سازمانها ارائه می‌گردد.

## ارتباط چیست؟

فرآیند انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده

### اجزای ارتباط...

- پیام
- فرستنده
- گیرنده
- زمینه ارتباط
- کانال ارتباط
- عوامل مخل ارتباط

### عوامل ایجاد ارتباط موثر

۱. خوب گوش دادن

- توجه : . نگاه کردن

. واژه های مرتبط با توجه

. متمایل بودن بدن به گوینده

• تکرار حالات چهره

• صحبت کمتر

- سوال پرسیدن :

• سوالات بسته

• سوالات باز

- ارائه بازخورد:

- عدم قضاوت
- عدم نصیحت
- صداقت
- شناخت
- تکرار محتوا و معنای کلام
- مرتبط با موضوع صحبت کنید
- واضح صحبت کنید.
- به جنبه های مثبت فرد و موضوع توجه کنید.
- تعمیم ندهید.
- از واژه های تأکیدی استفاده نکنید.
- نصیحت نکنید.
- منتظر نوبتتان برای جواب دادن نباشید.

- از بین بردن عوامل مخل و مزاحم

- عدم پیش داوری

۲. در هنگام صحبت کردن

\* پشت سر هم و به صورت مداوم صحبت نکنید. گاهی مکث کنید تا مطمئن شوید شنونده برای سوال کردن یا اظهار نظر کردن فرصت کافی دارد.

\* سعی کنید خود را به جای شنونده قرار دهید و احساسات او را هم در نظر بگیرید.

\* آن چه می خواهید بگویید واضح بیان کنید.

\* به شنونده نگاه کنید.

\* تن و آهنگ صدای خود را تغییر دهید.

\* مبهم صحبت نکنید و با بیان جزئیات شنونده را گیج نکنید.

\* از دیدن علائم آشفتگی شنونده غفلت نکنید. اگر احساس کردید شنونده خسته شده موضوع را عوض کرده و به او نیز فرصت صحبت دهید.

\* مطمئن شوید که محتوای کلامتان با حالات غیر کلامیتان هماهنگی دارد.

## انواع ارتباط

ارتباط کلامی

ارتباط غیر کلامی

## اجزای غیر کلامی ارتباط

۱. حالات چهره *smilies*

۲. حالات بدن : سبک نشستن ، ایستادن، راه رفتن

۳. ژستها : حرکاتی که معنای خاص دارند.
۴. تماس چشمی : با توجه به فرهنگ / مدام و منقطع/خیره شدن
۵. تن صدا : احساسات و هیجانات
۶. بلندی صدا : خجالتی بودن، ناتوانی/اعتماد به نفس/تهدید، آزار
۷. سرعت تکلم : دور تند و کند
۸. نوع کلمات : بار ارزشی کلمات در فرهنگها و خرده فرهنگها
۹. زبان بدن

### زبان بدن body language

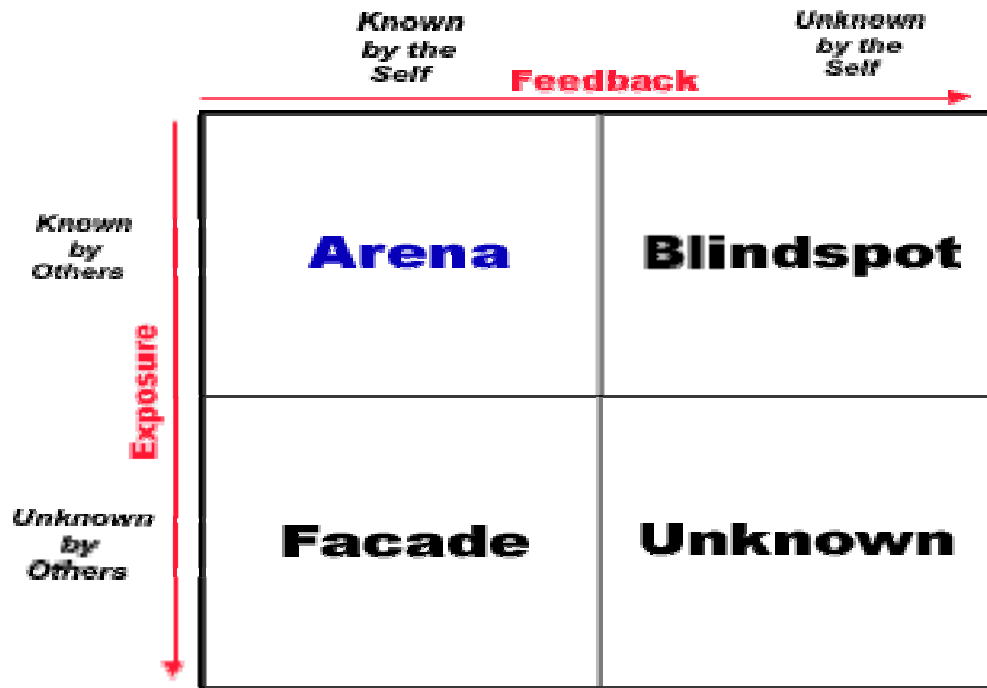
بهتر رساندن پیام و جذاب شدن ارتباط

- علائم استاندارد
- مفاهیم غیر ارادی

### عوامل موثر در ارتباط موثر

- شناخت احساسات ، افکار ، عملکرد... خود
- شناخت خود و دیگران

## پنجره جوهری:



- شناخت نسبت به ارزشها

## موانع ارتباط موثر

- قضاوت کردن.... خوب ، بد
- بی توجهی به احساسات فرد مقابل ، نرمالایز کردن
- ارائه راه حل، نصیحت کردن ( ایجاد احساس عدم کفایت )
- عوض کردن موضوع
- بحث منطقی
- اطمینان دادن

- دست کم گرفتن موضوع

- ارجاع به خود
- قطع کردن صحبت طرف مقابل
- ارائه راه حل
- مسخره کردن
- تهدید کردن
- برچسب زدن یا نامگذاری

### خود آگاهی

آن کس که بداند و بداند که بداند	اسب شرف از گنبد گردون بجهاند
آن کس که بداند و نداند که بداند	بیدار کنیدش که بسی خفته نماند
آن کس که نداند و بداند که نداند	لنگان خرک خویش به منزل برساند
آن کس که نداند و نداند که نداند	در جهل مرکب ابدالدهر بماند

شاعر: ابن یمین

### سطوح خود آگاهی

- فردی
- خانوادگی
- اجتماعی
- فرهنگی



- اقتصادی
- تحصیلی
- ....

### جنبه های مختلف خودآگاهی فردی

- آگاهی به ظاهر : پوشش ، زبان بدن ، رفتار ، محتوای کلام ، لحن کلام
- آگاهی به باطن: افکار ، احساسات ، فیلترهای ذهنی ، تعصبات ، ...
- آگاهی به تاثیر عوامل باطنی و ظاهری بر هم

### تعریف خود آگاهی برای ارتقای ارتباطات:

آگاهی در هر لحظه به چگونه بودن ، شامل آگاهی به افکار ، احساسات ، نحوه ارتباط غیر کلامی و عملکرد

### قضاوت

یک گزاره خبری ، که ارتباطی را نشان می دهد یا گزاره ای را به نهادی مرتبط می کند. صفتی مثبت یا منفی که به یک موجود ، رخداد، عمل یا شیء نسبت داده می شود. کلمه judgement از کلمه لاتین judicare به مفهوم عدالت گرفته شده . ( کسی که قضاوت می کند داعیه عدالت دارد.)

ارزشگذاری بر پایه مجموعه ای از قواعد

کانت : “ اندیشیدن یعنی قضاوت کردن ”

در قضاوت؛

- باید عملی صورت پذیرفته باشد.
- سیستم مرجعی باید وجود داشته باشد.
- باید جوانب امر سنجیده شود و عامل فرصت توضیح بیابد.
- باید امکان فرجام وجود داشته باشد.

### سیستمهای مرجع در قضاوت

دادگستری ؛ قانون ... اعضای هر جامعه قانون را تعیین می کنند ، یعنی قانون امریست انسانی

علم و امتحانات؛ فرضیه های اثبات شده... اساتید و معلمان

انتخاب؛ نیازها .... همسران ، دوستان ، کارفرما

ارتباطات ؛ جریان تفکر ما ... حاصل تجارب فردی ما ... شامل خطاهای شناختی و فیلترهای ذهنی

### سیستم مرجع الهی(دین) و قضاوت

“حکم نکنید تا بر شما حکم نشود ، زیرا به طریقی که حکم کنید بر شما حکم خواهد شد. “  
انجیل متی

آیه ۱۲ سوره حجرات: “ ای کسانی که ایمان آورده اید دوری کنید بسیاری از گمانها را در حق یکدیگر ، البته که بعضی از گمانها گناه است.”

رکن هایی که به قضاوت فردی مشروعیت می دهند چیست؟

- صلاحیت .... اجازه ،شناخت سیستم مرجع و ارزشها، بی طرفی ،
- ضرورت

## انواع قضاوت

- قضاوت های شتابزده
- قضاوت غالبی
- قضاوت با خطای شناختی
- قضاوت اعمالی که به یقین نكوهیده اند:
  - عمل شخص باید مورد قضاوت قرار گیرد نه خود فرد.
  - آیا شرایط فرد را کاملا می دانیم؟
  - علت های عمل را می دانیم؟ شرایط رشدی و ...
  - فرد آزادانه به عمل دست زده است یا انتخابهای دیگری هم داشته است ( آگاهی ، دانش ، شرایط محیطی)
  - ما صلاحیت قضاوت را داریم؟ ( داستان عیسی و زن)
  - ندای درون ، نفس اماره ، غرور و خود محوری

هدف ما از قضاوت کردن دیگران چیست؟

- ثابت می کنیم موقعیتی پیش آمده که دیگری آنگونه که باید باشد نیست و او را زیر سوال می بریم.

- حتی برای لحظاتی هم که شده دیگری را در انقیاد قدرت خودمان می گیریم، دیگری را تحقیر می کنیم و برتری جویی می کنیم.
- احساس امنیت ما تامین می شود.
- انتقادجویی می کنیم ، بدخواهی می کنیم، محکوم می کنیم.
- هویت می یابیم.
- ناشی از غرور و خود محوری فطری ما می باشد. ( منیت، غفلت، جهل)

چگونه از قضاوت کردن دیگران جلوگیری کنیم؟

- بررسی لزوم قضاوت
  - خودمان را جای فرد قضاوت شونده قرار دهیم.
  - برای دیگری موجودیتی تمام عیار مانند خود قائل شوید.
- emmanuel levinas
- عیبه‌ها و نقصهای خودمان را ببینیم.
  - خصومت و بد خواهی و برتری جویی خودمان را تشخیص دهیم.

راهکار های عملی:

- تشخیص و تمیز و تعیین هویت احساسات ( به احساسات توجه کنیم... تعلیق احساسات)
- تشخیص خطای شناختی موجود
- نمودهای رفتاری و غیر کلامی قضاوت را در خود بشناسیم
- قبل از بروز قضاوت تامل کنیم.
- همدلی را در خود تقویت کنیم.
- در وجود فردی که می خواهیم قضاوت کنیم نکات مثبت بیابیم.

- عمل فرد را از خودش تفکیک کنیم.

## انواع هیجانات

کنترل هیجانات منفی:

کنترل خشم...

کنترل استرس...

اولین گام در کنترل هیجانات:

❖ لطفا قبل از هر چیز به هیجانات خود آگاه شوید!

کنترل هیجانات منفی

- پیش بینی هیجانی
- آگاهی هیجانی در هر لحظه
- تسلط بر خودگویی ها
- آگاهی به خطاهای شناختی
- آگاهی به محرک های هیجانی
- کنترل استرس ها
- استراحت و زنگ تفریح
- ورزش
- تمرین آرامبخشی
- تنفس عمیق
- تغییر محیط

- پرت کردن حواس
- برخورد قاطعانه و نه هیجانی
- بیان مساله و رویکرد حل مساله

سوره یوسف آیه ۱۰۸ :

بگو این راه و رسم من است که من هر کسی را که پیرو من باشد، با آگاهی به سوی خدا می خوانم.

## جرات مندی

### هدف ارتباط موثر:

- آسیبی به خود و دیگران نزنیم.
- مسئول ارزشها عقاید و افکارمان باشیم.
- مسئول عواطف خود باشیم.
- در قبال خشنودی خود مسئول باشیم.
- دیگران را مسئول ناخشنودی خود ندانیم.
- حد و مرزهای خود را تعیین کنیم.
- برای عواطف خود و دیگران ارزش قائل باشیم.
- احساسهای خود را با صداقت به دیگران بگوییم.

## راههای رسیدن به ارتباط برنده برنده:

- حفظ احترام متقابل در تمام لحظه های ارتباط
- تلاش برای یافتن زمینه های مشترک.
- طرح اهداف، نیازها و نگرانی ها.
- طرح دوباره یا چند باره مساله
- توجه به نتایج قابل قبول
- انعطاف پذیری در نگرش، منش و روش.
- باز نگه داشتن ذهن.
- مثبت اندیشی.
- در کنار هم نشستن.
- حذف کلمه اما ، ولی و جایگزین واژه های چگونه؟ چه طور؟
- تغییر در روش های غیر موثر ارتباطی مانند قهر، پرخاش، تحقیر ، گریه.
- تمرکز و صبوری در عواطف.

## قالب کلامی موثر:

- صریح
- کوتاه
- دقیق

- مودبانه
- صحیح
- پرمحتوا

### چهار سبک ارتباطی:

❖ قاطعانه.

❖ پرخاشگری (پرخاشگرانه)

❖ سلطه گری (سلطه جویانه)

❖ سلطه پذیری (انفعالی)

بسته به فراوانی بروز این رفتارها افراد تقسیم بندی می شوند نه تطبیق کامل با یک الگو.

### پرخاشگرانه:

- ارتباط غیر صادقانه
- نیمه صریح (مستقیم و مبهم)
- بدون احترام متقابل
- کنترل فرد مقابل (برد- باخت)
- با تحقیر کردن دیگران احساس برتری می کند.
- به دیگران بی توجه است.



- تمایل دارد که افراد و موقعیت ها را کنترل کند.
- برای دیگران احترام قائل نیست.
- فاقد اعتماد به نفس کافی و دارای عزت نفس پایین است.

#### سلطه جویانه:

- ارتباط غیر صادقانه
- نیمه صریح (غیر مستقیم و مبهم)
- توام با احترام ظاهری
- کنترل فرد مقابل (برد-باخت)
- حرف ها و عزت نفس دیگران را تحریف می کند.
- برای خود و دیگران احترام قائل نیست.
- نسبت به خود و دیگران احساس منفی دارد.

#### سلطه پذیری (انفعالی):

- ارتباط غیر صادقانه
- غیر صریح (غیر مستقیم و مبهم)
- توام با احترام (گاهی ظاهری و گاهی اصیل)
- خود مختاری فرد مقابل (باخت-برد)
- فرد فاقد اعتماد به نفس

- عزت نفس پایین
- برای خود احترام قائل نمی شود
- خود را تحقیر و ملامت می کند.
- تمایل دارد که توسط افراد یا موقعیت ها کنترل شود.
- نسبت به دیگران احساس گناه می کند.

### قاطعیت:

- ارتباط صادقانه
- صریح
- توام با احترام متقابل و اصیل
- خود مختاری متقابل
- اعتماد به نفس و عزت نفس بالاست
- برای خود و دیگران احترام قائل است.
- با پرسیدن به دنبال کسب اطلاعات است نه کنجکاوی.
- با صداقت و راستی به دیگران توجه و گوش می دهد.
- دارای انگیزه برای انجام کارهای خوب است.
- رویکرد مساله مدار به زندگی و ارتباط دارد.

## جرات مندی و ابراز وجود:

توانایی ابراز صادقانه نظرات، احساسات، افکار و نگرش ها بدون احساس اضطراب و بر اساس  
هنجارهای اجتماعی.

پذیرش مسئولیت زندگی و انتخابهای خود و ملامت نکردن محیط و دیگران به خاطر آنچه برای ما  
رخ می دهد.

## اهمیت رفتار جرات مندانه:

- کاهش افسردگی و استرس.
- کنترل خشم.
- کنترل اضطراب.
- ضعف در ارتباط.
- مسائل جسمی.
- تربیت نا بجای فرزند.

## باور های فرد قاطع و جرات مند:

- احساس ارزشمندی برای خود و دیگران.
- آگاهی و هوشمندی نسبت به اداره موقعیت به بهترین و کارآمدترین شکل.
- احساس بر حق بودن خود و دیگران.
- دست از ملامت خود و دیگران برمی دارد.

- نقش قربانی را بازی نمی کند.
- مسئولیت آنچه را رخ می دهد می پذیرد.
- برای خود و دیگران حقوق انسانی را قائل است.

- مورد احترام قرار بگیرد.

- تغییر عقیده دهد.

- زمانی که نیاز دارد تنها بماند.

- اشتباه کند و مسئولیت آن را بپذیرد.

- بتواند به تقاضاهای دیگران نه بگوید.

...

### سبک ارتباطی فرد قاطع و جرات مند:

- گوش دهنده فعال
- بیان کننده محدودیت و انتظارها
- ابراز کننده خواسته ها و انتظارها به صورت مستقیم و صادقانه
- مراقب و مدیر احساسها و هیجانهای خود و دیگران
- مشاهده گر و بیان کننده مشاهده ها و کنترل قضاوت و برچسب زنی.
- رفتار کلی فرد قاطع و جرات مند:
- از نظر اخلاقی و رفتار مسئولیت پذیر و پیش بینی پذیر است.

- با در نظر گرفتن حقوق دیگران تلاش می کند که به اهداف خویش برسد.
- عملکرد او بر اساس انتخاب های خودش است.
- هدف مند است و برای رسیدن به هدف ها برنامه ریزی می کند.
- عمل مدار و دارای پشتکار است.
- انتظاراتی واقع بینانه دارد.
- واکنش های منصفانه و عادلانه دارد.

#### رفتار کلامی فرد قاطع و جرات مند:

- من می خواهم...
- من فکر می کنم...
- به نظر من...

#### رفتار غیر کلامی فرد قاطع و جرات مند:

- حالت های باز و طبیعی زبان بدن
- بیان چهره ای نشان دهنده توجه و علاقه
- تماس چشمی مستقیم.
- حالت بدن مطمئن و آسوده.
- آهنگ صدای مناسب و متناسب.
- تنوع در میزان صحبت.

## رویارویی با مسائل در فرد قاطع و جرات مند:

- گفتگو ، مذاکره، درخواست.
- مدیریت هیجان های منفی.
- رویارویی همزمان با مساله.

## انواع رفتارهای جرات مندانه:

- بیان احساسهای مثبت و منفی:
  - آگاهی احساسی
  - بیان احساسی
  - خوش و بش کردن
  - تشکر از دیگران برای تعریفشان از فرد
  - برقراری تماس چشمی
- نپذیرفتن و ایستادگی در برابر خواسته های نابجای دیگران:
  - مخالفت کردن
  - نه گفتن
- ابراز عقاید و باورهای شخصی:
  - گفتگوی جرات آمیز
  - چرا پرسی

- صحبت درباره خود

- تفکر انتقادی

- خلاقیت

## مهارت نه گفتن

### چرا نه گفتن سخت است؟

• خودمان را آنقدر خوب نمی دانیم که حق داشته باشیم مخالفت کنیم.

• همواره به دنبال کسب رضایت دیگران هستیم.

• دنبال کس دیگری هستیم که مسائل ما را حل کند.

• به رابطه امان با دیگران اطمینان نداریم.

• خودمان را دست کم می گیریم.

• الگوی تربیتی خشنود کن در خانواده:

- نادیده گرفتن خود و فقط دیدن دیگران

- حفظ ظاهر

- خودداری از بیان واژه نه

- سرکوب کردن احساسات خود

- مطیع

- اعتماد به نفس پایین

- ترس از تنهایی

- فدایی

- خودخور

- کم توقع

- چند پیشنهاد برای نه گفتن:
- مطمئن شوید که چه می خواهید. اگر مطمئن نیستید که می خواهید بله بگویید یا نه، بگویید درباره اش فکر می کنم و زمانی را برای پاسخ دادن خود مشخص کنید.
- اگر مطمئن نیستید چه چیزی از شما خواسته شده است توضیح بیشتری بخواهید.
- در زمان نه گفتن و مخالفت تا جایی که ممکن است جواب کوتاه بدهید و توضیح طولانی ندهید و دلیل زیاد نیاورید.
- از جمله هایی با ضمیر من استفاده کنید.
- به جای جمله های گنگ مانند "من گمان نمی کنم بتوانم..." از کلمه نه استفاده کنید.
- برچسب نزنید و قضاوت نکنید و فقط مشاهده گر باشید. مثلا به جای "این چه سرو وضعیه واسه خودت درست کردی" بگویید "لباست مناسب نیست".
- سعی کنید زبان بدن شما با افکار و بیان شما همخوانی داشته باشد.
- به جای نمی توانم بگویید این کار را نخواهم کرد.



- برای کسب نتیجه از نه گفتن در صورت پافشاری طرف مقابل ابتدا دوباره دلایل خود را بیان کنید. در صورت پافشاری بیشتر سکوت کنید و یا موضوع را عوض کنید.
- در حالی که مخالف هستید تظاهر به موافقت نکنید و قاطع باشید.
- لازم نیست احساس گناه کنید . شما مسئول حل کردن مسائل دیگران نیستید.
- اگر می خواهید کمک کنید ولی شیوه درخواستی طرف مقابل را نمی پذیرید برای کمک خود چارچوب دهید.
- به یاد داشته باشید که جرات مندی می تواند دو سره باشد. این حق شما نیز هست که درخواست کنید ولی حق ندارید انتظار داشته باشید دیگران همواره به خواسته شما بله بگویند.
- پاسخ خود را با یک نه واضح که قابل شنیدن باشد شروع کنید.
- نه گفتن به دیگران رد کردن آنها نیست بلکه نپذیرفتن درخواست آنهاست.
- مسئولیت نه گفتن را بر عهده بگیرید.
- یاد بگیرید که در موقعیتهای لازم بله نیز بگویید.

## کار تیمی و حل اختلاف

گروه؟ ، تیم؟ ، چرا باید از تیم استفاده کنیم؟

گروه : دو یا چند نفر که به دلایل خاص گرد هم می آیند.

- امنیت

- پایگاه یا مقام

- احساس ارزشمندی

- تامین اهداف

- وابستگی

- قدرت

تیم: گروهی از افراد است که برای رسیدن به اهداف خاص گرد هم آمده اند. تیم ها برنامه ، ارزیابی و رهبر دارند.

- هم افزایی

- افزایش بهره وری

- نتیجه بهتر

- رضایت خاطر بیشتر

- حل مسائلی که به بیش از یک نفر مربوط است.

- وجود مسائلی که پاسخ واحد ندارد.

- اهمیت احساس تعهد افراد دخیل ، مهمتر از رسیدن به هدف است.

در گروههای شما چه اتفاقی افتاد؟

شیوه عمل در تیم:

- تعیین هدف
- بارش فکری و تعیین راههای رسیدن به هدف
- انتخاب بهترین راه برای رسیدن به هدف
- برنامه ریزی ، تقسیم وظایف ( کنترل، ارزیابی و ایجاد انگیزه)

- آموزش، تمرین، بازبینی
- عمل، اجرا،
- ارزیابی میزان حصول به نتیجه و پیشنهاد برای فعالیتهای آینده

تکنیک :

“بارش فکر” برای بحث در تیم:

۱. انتخاب موضوع مورد بحث.
۲. بصورت چرخشی از هر عضو نظرخواهی شود .
۳. در هر نوبت از هر عضو فقط یک نظر گرفته شود ، بدون توجه به اینکه چند نظر دارد .
۴. این نظرخواهی ادامه پیدا کند تا زمانی که همه اعضا بطور کامل نظرات خود را ارائه نمایند .
۵. عقاید در حضور اعضا ثبت گردد .
۶. با نظر همه بیانات خلاصه ،طبقه بندی و هدفمند گردد.

### ارکان تشکیل تیم:

گام یک) تعیین رهبر Leader

نقش رهبری تیم به موازات بلوغ تیمی از حالت اقتدارگرایی به هماهنگ کنندگی تغییر می یابد.

۱. مربی : ایجاد انگیزش، تقسیم وظایف، حفظ مشارکت اعضای تیم، ارزیابی ، بازبینی، تشویق ، توبیخ ، مهارتهای ارتباطی متناسب و ...
۲. مادر : مهارتهای ارتباطی متناسب ، علاقمند ، مراقب ، آگاه به تفاوتهای فردی و مسائل مختلف افراد تیم، ...

۳. میزبان : ایجاد شرایط و منابع لازم، مهارتهای ارتباطی متناسب و ...

گام دو) تعیین هدف یا اهداف

با تحلیل نیاز و در نظر داشتن بیانیه ماموریت تیم اهداف را تعیین میکنیم.

تعیین اهداف به صورت تیمی انجام می شود .

گام سه ) تقسیم وظایف

تقسیم وظایف بر اساس ویژگیها، توانمندیها و علایق افراد انجام می پذیرد.

هنگامی که ترکیب گروه به گونه ای است که در آن شخصیت ها ، عقاید، توانایی ها ، مهارت ها و دیدگاههای مختلف و ناهمجنس وجود دارد احتمال بیشتری است که این گروه برای انجام کارها به صورتی موثر ، دارای توانایی ها و ویژگی های لازم باشد، هر چند که تضاد و تعارض بیشتری به وجود خواهد آمد.

گام چهارم) تمام این فعالیتها به صورت تیمی انجام می پذیرند.

- برنامه ریزی ،
- تعیین قوانین ،
- بازبینی ،
- حل مسائل ،
- حل تعارضات ،
- انجام وظایف ،
- حصول به نتیجه ،

- بازبینی ،
  - ایجاد تعهدات ،
  - آموزش و یادگیری مهارت‌های لازم ،
  - ایجاد اعتماد ، حمایت ، تشویق و بازخورد
- اختلاف عقاید در تیم مورد بحث و تبادل نظر قرار می گیرند، راه حل هایی مانند شیر یا خط، میانگین ، رای اکثریت ، و تصویب و رد بوسیله رهبر، در تیم اتفاق نمی افتد.

### اختلاف چیست؟

- دو یا چند نفر خواهان یک منبع محدود و دارای ارزش هستند.
  - هر یک از طرفین به خود حق استفاده از آن منبع را می دهد.
  - این افراد گاهی به یکدیگر وابسته و گاهی به هم وابسته نیستند.
  - در ارتباطات غیر موثر قدرت تعیین کننده نتیجه اختلاف است:
- قدرت بیشتر حقی را به خود نسبت می دهد و با قدرت آن را می گیرد.
- قدرت باعث می شود که تا زمان حل مساله اختلاف ادامه می یابد.
- قدرت کمتر حقی را که از آن خود می داند با انفعال به دیگری واگذار می کند.

### نتیجه اختلاف:

- هر دو طرف راضی و مساله حل می شود.
- یکی از طرفین ناراضی و یکی راضی است و مساله حل نمی شود.
- هر دو طرف ناراضی هستند.

## راهبردها و شیوه های حل اختلاف:

اعمال قدرت

استفاده از حقوق

استفاده از منافع متقابل

## شیوه های اصلی حل اختلاف:

- تسلط

- تسلیم

- مذاکره

- همکاری

- تعویق

## حل اختلاف و مذاکره:

- در اختلافات هدف رسیدن به توافق است، برای رسیدن به توافق تلاش کنید.
- از راهکار برنده-برنده استفاده کنید.
- به منافع هر دو طرف باید توجه کنید.
- رویکرد حل مساله داشته باشید و فهرستی از راهکارها و راه های جایگزین تهیه کنید و بکوشید بهترین گزینه موجود را استفاده کنید.
- شناسایی مشکل یا مساله

- چالش برای رسیدن به راه حل
- ارائه و ارزیابی گزینه های پیش رو
- انتخاب راه حل و توافق بر سر آن

### چند نکته مهم در مورد مذاکره:

- وعده ای که به حصول اطمینان ندارید ندهید.
- دروغ نگویید.
- تناقض گویی نکنید.
- تمام نظرات را به یکباره مطرح نکنید.
- سعی کنید آخرین نفر صحبت کننده باشید.
- خسته کننده و طولانی صحبت نکنید.
- برای اثبات نظرتان سوگند نخورید.
- مشکلات طرف مقابل را مد نظر قرار دهید.
- در مذاکرات گروهی یک نفر را مخاطب قرار ندهید.
- از بن بستهای ایجاد شده توسط طرف مقابل نترسید.
- اگر چیزی را نمی دانید بپرسید و خجالت نکشید.
- با کسالت جلسه مذاکره را شروع نکنید.
- با قهر جلسه مذاکره را ترک نکنید.
- طرفتان را به دروغ گویی متهم نکنید.
- طرف مقابل را مسخره نکنید.
- شوخی سم مذاکره است. شوخی نکنید و به طرف مقابل نیز اجازه شوخی ندهید.
- مذاکره را به بن بست نکشانید.

- وقتی به دو راهی رسیدید یا مذاکره را قطع کنید یا با سنجش هزینه یکی از راهکارها را بپذیرید.
- در جلسه مذاکره سیگار نکشید.
- میز مذاکره را به میز پذیرایی تبدیل نکنید.
- مکان نامناسبی را برای مذاکره انتخاب نکنید.
- با فرد نامناسب مذاکره نکنید. با کسی مذاکره کنید که به اندازه شما اختیار دارد.
- ارزش آنچه ارائه می دهید را بدانید و ارزان آن را نفروشید.
- مجیز گویی و تملق نکنید.
- وقت شناس باشید.
- برای ورود به جلسه دست راستان آزاد باشد و کیف و وسایلتان در دست چپ باشد.
- موبایل را خاموش نگه دارید.
- آراسته و متبسم باشید.
- آداب اجتماعی را رعایت کنید.
- مودب باشید.
- آرامش خود را از دست ندهید.
- درباره مطالبی که تخصص و اختیار ندارید صحبت نکنید.
- اگر طرف مقابل بی حوصله به نظر می رسد و نتوانستید توجه او را جلب کنید مذاکره نکنید.
- به راحتی امتیاز ندهید و به تعامل بین داده ها و ستاده ها بیندیشید.
- در برابر قدرت یا موقعیت طرف مقابل خود را نبازید.
- در برابر اظهارات تند و رفتار نامناسب طرف مقابل عکس العمل منفی و احساسی از خود نشان ندهید.



- اگر طرف مقابل از موردی بی اطلاع است از این بی اطلاعی به عنوان حربه ای برای تحقیر او استفاده نکنید.
- تلفنی مذاکره نکنید.
- در مذاکره وارد مسائل سیاسی و مذهبی نشوید.
- در مذاکره وارد مسائل خصوصی طرف مقابل نشوید.

### احترام به تفاوتها:

- اینکه ما رفتار کسی را دوست نداریم او را مجبور به تغییر رفتارش نمی کند.
- وقتی دیگران مطابق میل شما رفتار نمی کنند هیچ تاثیر بد و زیان آوری بر شما نمی گذارد مگر اینکه خودتان اینگونه بخواهید.
- ناراحتی از رفتار طرف مقابل شرایط را بهتر نمی کند.
- ما فقط بر رفتار خودمان کنترل داریم و دیگران این حق را دارند که مطابق خواست ما رفتار نکنند.
- اگر به رفتارهای دیگران بپردازیم از رفتار خودمان غافل می شویم.
- به دنبال راه حل صد در صد درست نباشید. کمالگرا نباشید. نسبی فکر کنید.

### آداب معاشرت:

- مهارت تشکر کردن
- مهارت گفتن لطفا
- مهارت گفتن خواهش می کنم
- مهارت گفتن معذرت می خواهم.

- مهارت سلام کردن
- مهارت دست دادن
- مهارت لبخند زدن.
- بوی خوش دهان (مسواک زدن و خوشبو کننده های دهان / سیگار)
- عدم بوی ناخوشایند بدن

### مهارت دست دادن:

به این افراد دست ندهید و اگر دستشان را به سمتتان دراز کردند دست بدهید:

- شخص مسن تر و بزرگتر از خودتان
- شخصیت مهم
- کسی که به شما معرفی می شود.

### معرفی اشخاص:

- هرگز دو نفر نا آشنا را مدت طولانی با هم تنها نگذارید.
- قبل از هر کاری دو نفر نا آشنا را به هم معرفی کنید
- فرد پایین دست را به فرد بالا دست معرفی کنید

### افراد بالادست:

- خانم ها در برابر آقایان
- مسن ها در برابر جوانها
- مدیران در برابر کارمندان
- پدر و مادر در برابر دوستان

### در هنگام غذا خوردن:

- روی بشقاب غذا خیمه نزنید.
- قاشق را به دهانتان نزدیک کنید نه دهانتان را به قاشق.
- در زمان غذا خوردن کمتر صحبت کنید.
- قاشق و چنگال را در هوا تکان ندهید.
- سر میز غذا روزنامه و ... نخوانید.
- بعد از نوشیدن آب آه نکشید.
- مراقب صدای قورت دادنانتان باشید.
- درخواست خود را با لطفا همراه کنید.
- نان را در سوپ یا سس نزنید.

• منابع:

- ندانسته قضاوت نکنیم. انتشارات جیحون
- ارتباط موثر. دکتر موتابی و دکتر فتی. انتشارات طلوع دانش
- مهارتهای زندگی جلد ۴. منصور دهستانی. انتشارات جیحون
- زبان بدن. آلن پیز